

# **Une fresque théorique pour le Management stratégique : Application au concept d'Orientation entrepreneuriale.**

**Nawfal ACHA**

Institut National des Postes et Télécommunications (INPT). Rabat – Maroc.

acha@inpt.ac.ma

**Abdenbi LOUITRI**

Université Cadi Ayyad. Marrakech – Maroc.

**Mohamed Larbi SIDMOU**

Université Cadi Ayyad. Marrakech – Maroc.

## **Résumé :**

---

L'élaboration d'un cadre d'analyse regroupant une analyse interne permise par la théorie des ressources et une analyse externe par la théorie basée sur la structure de l'industrie devient de plus en plus nécessaire en Management stratégique afin de dépasser les limites inhérentes aux deux approches. Une théorie intermédiaire s'impose afin de permettre une intégration définitive de ces deux grandes théories en stratégie. Pour ce faire, nous proposons une fresque théorique intégrant la prise en compte des compétences, capacités et connaissances combinant une analyse interne et externe pour un changement stratégique regroupant les ressources de l'entreprise ainsi que les stratégies d'adéquation à l'environnement.

En dépassant une des principales critiques faite à la RBV à savoir la nature des ressources trop large conduisant à l'avantage concurrentiel, nous proposons un modèle conceptuel qui se positionne sur le concept d'orientation entrepreneuriale (OE). Nous développons à cet effet les liens existant entre les éléments de la fresque théorique (compétences, capacités et connaissances) avec les dimensions de l'OE (innovation, prise de risque et pro activité) pour une meilleure prise en compte de l'industrie de la firme.

Dans l'optique de tester notre modèle, une méthodologie basée sur l'exploration théorique a été suggérée en raison de l'objet qui se propose de mettre en avant des résultats théoriques novateurs, ainsi que l'adoption de méthodes qualitatives car elles paraissent plus adéquates et plus efficaces à cet effet.

**Mots-clés :** RBV, Compétences, Capacités dynamiques, Connaissances, Orientation entrepreneuriale.

---

## INTRODUCTION

La recherche en Management stratégique comprend encore l'opposition traditionnelle faite entre analyse interne proposée par la RBV et analyse externe proposée par la théorie fondée sur la structure de l'industrie. Ces deux grandes théories, en se positionnant chacune d'entre elle sur un type d'analyse spécifique, conduisent à une impasse dans le développement d'une base théorique commune pour la discipline (Sanchez et Heene, 2010). En tant que grandes théories en stratégie, les auteurs assignent aux différences existantes entre ces deux théories l'incapacité à développer des « modèles conceptuellement valides et des propositions visant à orienter les tests empiriques et le perfectionnement de la théorie ».

Par conséquent, il apparaît nécessaire de dépasser les limites inhérentes à la théorie des ressources et de celle basée sur la structure de l'industrie grâce à un cadre d'analyse permettant une intégration définitive de ces deux grandes théories en stratégie.

Inspiré par les travaux de Penrose (1959), la RBV définit la firme en fonction de ce qu'elle est capable de faire (Grant, 1991). L'appréhension de la firme en tant qu'ensemble de ressources et de compétences modifie les conditions de l'avantage concurrentiel (Barney, 1991). Alors que la RBV fait de ce dernier la conséquence d'une analyse interne valorisant les ressources de l'entreprise lui permettant de créer plus de valeur que ses concurrents au sein de son marché, l'approche basée sur la structure de l'industrie vise, quant à elle, à expliquer, grâce à une analyse externe, le succès des firmes à travers leurs interactions concurrentielles et donc par la position qu'une firme occupe dans la structure de son industrie.

La combinaison de ces deux types d'analyse semble par conséquent permettre une analyse stratégique impliquant une remise en question de la configuration des ressources de l'entreprise et la prise en compte des stratégies d'adéquation à l'environnement. De manière plus précise, il s'avère intéressant de développer une fresque théorique combinant une analyse interne et externe regroupant la stratégie, la structure, le leadership, et la culture de l'entreprise ainsi que les compétences, les capacités et les connaissances permettant de relier cette analyse interne aux caractéristiques de l'industrie.

De ce fait, l'analyse du secteur peut se faire de manière subjective en fonction des ressources de la firme telle que son orientation entrepreneuriale : L'objectif n'est plus d'évaluer l'intensité concurrentielle pour l'identification d'une position stratégique favorable, mais la mise en évidence des compétences, capacités et connaissances susceptibles de faciliter la mise en œuvre des dimensions de l'OE, à savoir l'innovation, la prise de risque et la pro activité, pour fonder un avantage concurrentiel dans un environnement donné (Covin et Slevin, 1991). En tant que comportement stratégique, l'OE a en effet une liaison significative et positive avec la performance (Gueguen, 2001). Ce qui nous conduit à la problématique suivante :

Une fresque théorique basée sur les ressources, incluant les compétences, capacités et connaissances de l'entreprise, permet-elle de combiner pertinemment une analyse interne et externe favorisant la mise en place de l'OE ?

Les objectifs de l'article partent de la nécessité de développer une théorie intermédiaire permettant de dépasser l'impasse due à la séparation entre une analyse interne permise par la RBV et une analyse externe permise par l'approche basée sur l'industrie. Selon Gueguen (2001), les comportements stratégiques des entreprises peuvent s'expliquer par l'effet conjoint de l'environnement ainsi que d'une volonté de le modifier. Une fresque théorique est proposée dans le sens d'une combinaison de ces deux types d'analyse en y intégrant les apports de la « Competence-based view », de la « Capabilities-based view » et de la « Knowledge-based view ».

Il sera donc question, en se positionnant sur le concept d'OE en tant que ressource potentiellement source d'avantage concurrentiel, de détecter les compétences, capacités et connaissances facilitant l'adoption des items de cette OE pour une meilleure adaptation à l'environnement. En dépassant une des principales critiques faite à la RBV à savoir la nature des ressources trop large conduisant à l'avantage concurrentiel, nous nous positionnons sur l'OE pour développer les liens existant entre les éléments de la fresque théorique (compétences, capacités et connaissances) avec les dimensions de l'OE (innovation, prise de risque et pro activité) pour une meilleure prise en compte de l'industrie de la firme.

## 1. L'APPROCHE BASÉE SUR LES RESSOURCES : « RBV ».

Inspiré par les travaux de Penrose, la RBV ne définit plus la firme comme un ensemble de couples « produits - marchés » mais en fonction de ce qu'elle est capable de faire (Grant, 1991). L'appréhension de la firme en tant qu'ensemble de ressources et de compétences modifie les conditions de l'avantage concurrentiel (Barney, 1991). Celui-ci ne réside plus nécessairement dans l'exploitation d'une position dominante et protégée sur un marché (ou une niche), mais dans la valorisation supérieure de ses ressources (Acha et Louitri, 2012). Les auteurs indiquent qu'une entreprise génère un avantage concurrentiel lorsqu'elle arrive à créer plus de valeur que ses concurrents au sein de son marché, « pour mesurer la création de cette valeur économique, il s'agit d'analyser la relation « Prix- Coûts » de l'entreprise. C'est en estimant les changements et les différences entre la volonté de payer des clients de l'entreprise et le coût de production qu'on peut mesurer l'avantage concurrentiel ». En plus de l'acquisition et du développement des ressources permettant de maximiser cette relation à la base d'avantages concurrentiels, l'entreprise doit veiller à leur exploration, à leur orchestration<sup>1</sup> pour une meilleure exploitation.

La RBV propose en effet d'appréhender les entreprises comme des paquets de ressources (Alvarez et Busenitz, 2001; Brown et Eisenhardt, 1995), ayant des impacts différents sur l'avantage concurrentiel et devant par conséquent être orchestrés de façon optimale. Les ressources qui sont précieuses, rares, et inimitables permettent l'obtention d'avantages concurrentiels durables (Barney, 1991; Eisenhardt et Martin, 2000; Penrose, 1959) à travers la création de valeur. A cet effet, Miller et Shamsie (1996) ont montré que les ressources intrinsèques à l'entreprise ainsi que celles basées sur la connaissance restent difficiles à acquérir ou à imiter. Contrôler ce type de ressources reviendrait à détenir des compétences pour minimiser ses coûts par rapport à ses concurrents ou de créer plus de valeur aux clients en augmentant leur facilité à payer, ce qui conduit à un avantage concurrentiel et contribue à de meilleures performances.

---

<sup>1</sup> Afin de mieux comprendre le rôle des gestionnaires dans l'orchestration de ces ressources, Sirmon et al. (2011) ont élaboré un cadre de gestion des ressources qui se définit par un processus global de structuration, de regroupement et de capitalisation de ces ressources ayant pour objectif la création de valeur pour les clients.

Parce qu'il demeure encore des insuffisances pour montrer dans quelle mesure les dotations en ressources créent de la valeur et conduisent à l'avantage concurrentiel, Barney, Ketchen et Wright (2011) mettent en avant, lors du numéro spécial sur la RBV du Journal of Management en 2011 (Special Issue : Twenty Years of Resource-Based Theory), la nécessité d'analyser les micro-fondations de la RBV afin de mieux comprendre ses apports.

Dans le même ordre d'idées, Kraaijenbrink et al. (2010) estiment « qu'il y a un besoin d'analyser les processus internes de gestion des ressources avec comme élément essentiel la reconnaissance de l'hétérogénéité du capital humain en tant que mécanisme essentiel pour les capacités à générer un avantage concurrentiel ».

Foss (2011) précise la pertinence du projet de micro-fondations pour la RBV en intégrant des leviers explicatifs basés sur la connaissance et sur la création de valeur permise par la « knowledge-based view ». L'auteur souligne en effet qu'un des facteurs limitant la définition des micro-fondations de la RBV reposait sur l'absence de modèle unique analysant les individus, leurs compétences et par conséquent leurs comportements. Les différents modèles et travaux mobilisés pourront en effet aller de l'hyper-rationalité des personnes proposée par la théorie des jeux aux modèles de « stimulus-réponses » proposés par le « behaviorisme ». Une perspective intéressante pour identifier les micro-fondations de la RBV impliquerait l'intégration de la littérature relative au Management et à l'organisation du capital humain (Barney, Ketchen et Wright, 2011). Les auteurs identifient en ce sens les composants, aux niveaux individuel/entreprise, qui interagissent pour développer des capacités uniques au sein de l'entreprise lui permettant de mobiliser et de motiver le capital humain.

Garbuio, King, et Lovallo (2011) passent à un niveau d'analyse supérieur permettant de mieux comprendre comment les facteurs psychologiques influent sur la performance de l'entreprise en examinant les fondements psychologiques qui affectent la gestion des ressources et qui sont : l'acquisition, l'accumulation et la cession de ressources. « Plus précisément, ils cherchent à mieux comprendre comment les heuristiques et les préjugés influencent l'acquisition d'informations internes et les défis auxquels sont confrontés les gestionnaires » (Acha et Louitri, 2012). Leiblein (2011) examine également l'influence d'un certain nombre

d'heuristiques sur la valeur économique et le portefeuille des ressources d'une entreprise (Miller, 2011).

Une meilleure compréhension des limites entravant les micro-fondements de la RBV pourra par conséquent passer par la prise en compte de l'environnement dans lequel les individus évoluent. Il s'agit en effet de mieux comprendre comment le contexte dans lequel existent les ressources conditionne les comportements entrepreneuriaux et favorise l'innovation (Shane et Venkataraman, 2000).

L'approche par les ressources est généralement utilisée dans la littérature à travers deux perspectives : l'approche processus et l'approche structurelle (Molloy et al, 2011). L'approche structurelle se concentre sur la détection des ressources possédées par l'entreprise tout en mettant l'accent sur leur valeur et leur rareté au sein du marché de l'entreprise. Le but étant d'acquérir et de protéger les ressources conduisant à l'avantage concurrentiel. Pour l'approche processus, elle se concentre davantage sur les processus organisationnels internes conduisant aux quasi-rentes et à l'efficacité. L'approche suppose que ce type de ressources internes conduise à une meilleure efficacité et peut devenir une source d'avantage concurrentiel (Miller, 2011) en permettant à l'entreprise d'innover et de mieux s'adapter à l'évolution de son environnement. Ces ressources se situent par conséquent dans les processus distinctifs de l'entreprise, sa structure organisationnelle, ses compétences, ses capacités et ses connaissances managériales (Teece et al. 1997) et représentent des sources potentielles d'avantage concurrentiel (Fiol, 1991). S'intéressant à ce type de processus et plus particulièrement à ceux conduisant à l'adoption d'une orientation entrepreneuriale, cet article se positionne davantage sur cette deuxième approche.

L'approche par les ressources estime in fine que l'avantage concurrentiel est un phénomène complexe, difficile à établir, fragile à maintenir, et invite à examiner avec plus d'attention la dotation en facteurs de la firme pour y identifier ceux qui sont susceptibles de conduire au succès de l'entreprise. La dynamique proposée par la RBV s'étend par conséquent aux compétences, capacités et connaissances de l'entreprise qu'il s'agit par conséquent d'explorer, d'orchestrer et de combiner avec les ressources existantes pour obtenir un avan-

tage concurrentiel. La principale conclusion de la RBV est donc d'une grande clarté : la source de l'avantage concurrentiel réside non seulement sur les ressources mais aussi sur les compétences, capacités et connaissances des firmes permettant de rendre attrayant son environnement. Le principe classique de l'approche selon lequel c'est par l'analyse interne que commence l'analyse stratégique doit être dépassé, l'analyse interne doit intégrer des compétences au sens large permettant une analyse externe à la base d'un alignement stratégique nécessaire et efficace.

## **2. LES APPORTS DE LA RBV FACE AUX THÉORIES CONCURRENTES : VERS UNE COMPLÉMENTARITÉ ENTRE ANALYSE INTERNE ET ANALYSE EXTERNE.**

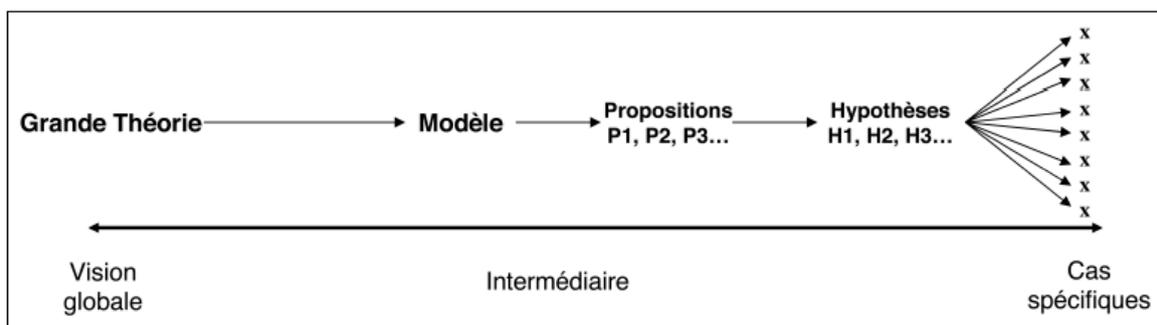
La traditionnelle opposition faite entre une analyse interne proposée par la RBV et une analyse externe proposée par la théorie fondée sur la structure de l'industrie explique pourquoi la recherche en stratégie semble arriver à une impasse dans le développement d'une base théorique commune pour la discipline (Sanchez et Heene, 2010). En effet, les différences entre ces deux grandes théories font en sorte que la recherche en stratégie n'arrive pas encore à fournir un cadre d'analyse commun permettant de développer des modèles conceptuellement valides.

En stratégie, une grande théorie permet d'identifier les variables essentielles, aux niveaux de l'environnement et de la firme, susceptibles d'expliquer le succès d'une entreprise particulière dans le cadre de ses interactions concurrentielles. Le facteur clé de succès dans le développement d'une grande théorie est donc « la capacité à utiliser la théorie pour prédire les résultats concurrentiels quelles que soient les combinaisons de variables au niveau de l'environnement et des firmes qui caractérisent un contexte concurrentiel donné » (Sanchez et Heene, 2010). En revanche, une théorie intermédiaire vise à identifier les variables, liées à l'environnement et aux firmes, qui expliquent les résultats concurrentiels dans des contextes précis, et pouvant être définis par des facteurs liés à la firme et à l'environnement (Porter, 1985 ; Barney, 1986, 1991 ; Amit et Schoemaker, 1993), ou à la combinaison de ces deux types de facteurs (Sanchez, 2008). La clé du succès dans le développement d'une théorie intermédiaire est donc « la capacité à utiliser la théorie pour prédire les résultats concurrentiels

dans des types de contextes spécifiques caractérisés par leurs combinaisons distinctives de facteurs au niveau de l'environnement et au niveau de la firme » (Sanchez et Heene, 2010).

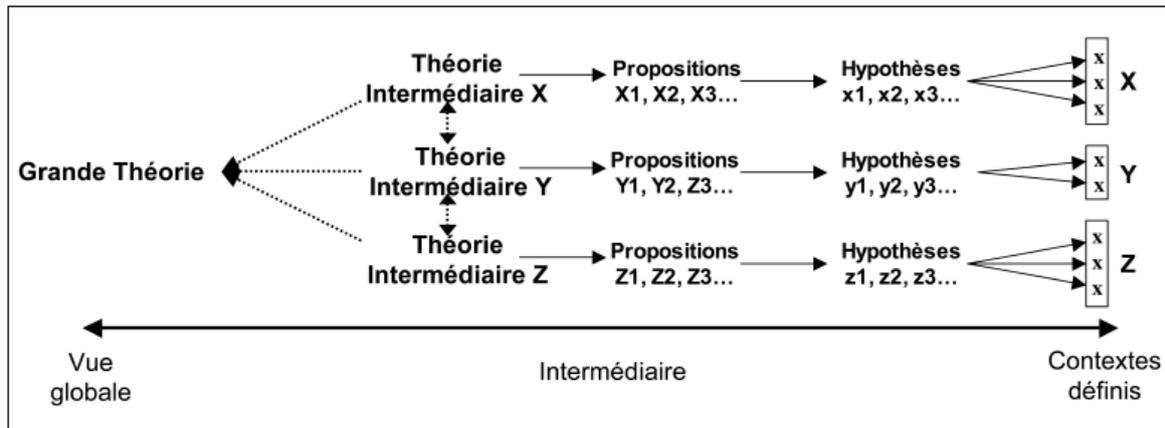
Lorsqu'une grande théorie peut être « traduite » en propositions et hypothèses testables grâce à un nombre limité de modèles requérant l'introduction de variables faiblement dépendantes du contexte comme le montre la figure ci-après, alors les résultats empiriques menés dans ces contextes seront plus susceptibles d'entraîner une vision cohérente avec les prédictions de la théorie.

**Figure n° 1 : Abstractions bien articulées entre grandes théories, modèles, propositions et hypothèses testées dans le cadre de recherches sur des cas spécifiques**  
(Sanchez et Heene, 2010).



Selon les auteurs, une théorie intermédiaire repose sur le présupposé selon lequel dans des contextes différents, on aboutira à différentes relations de cause à effet mobilisant différents types de variables. Ceci entraîne la nécessité de développer une théorie « intermédiaire » pour prédire les résultats spécifiques de chaque entrée (contexte). La théorie intermédiaire cherche ainsi à identifier les différents types de contextes dans lesquels différentes combinaisons de variables et de relations de cause à effet conduiront à différents résultats. « De ce fait, l'élaboration d'une théorie intermédiaire se situe nécessairement au niveau conceptuel moyen entre les abstractions de haut niveau de la grande théorie et les spécificités des cas et contextes particuliers » (Sanchez et Heene, 2010).

**Figure n° 2 : Les théories intermédiaires comme base pour une synthèse théorique dans le développement d'une grande théorie (Sanchez et Heene, 2010).**



Les auteurs précisent qu'il est important de souligner la possibilité, lorsqu'un domaine aboutit à des résultats stables et cohérents issus des tests empiriques de ses théories intermédiaires, d'élaborer une grande théorie par la synthèse ou l'intégration des théories intermédiaires.

Les théories en stratégie ont globalement été divisées en deux périodes. Durant la première période couvrant la fin des années soixante-dix et les années quatre-vingt, la théorie en stratégie était dominée par la perspective fondée sur la structure de l'industrie empruntée à l'économie industrielle et développée essentiellement par Porter (1980). Cette première approche vise à expliquer et prédire le succès des firmes à travers leurs interactions concurrentielles et donc par la position qu'une firme occupe dans la structure de son industrie. La principale limite de la théorie de la structure de l'industrie est apparue lorsque les industries ont subi des changements technologiques significatifs entraînant l'émergence de nouveaux concepts de produits, de nouvelles industries et de nouvelles variables liées à la firme comme la capacité d'innover pour développer rapidement de nouveaux produits ou à développer un niveau de résilience important lui permettant de faire face à des chocs externes par la combinaison de ressources internes (Sanchez, 2008).

Durant la deuxième période couvrant les années quatre-vingt dix et suivantes, la théorie en stratégie a été principalement influencée par la RBV appuyée et mise en avant par Barney (1986, 1991) qui a été, face à l'incapacité de la théorie de la structure de l'industrie à reconnaître et prendre en compte les sources d'hétérogénéité des firmes, l'un des premiers à proposer un ensemble d'idées visant à composer une grande théorie en stratégie pour expliquer et prédire les résultats concurrentiels en termes de dotations en ressources des firmes. Selon Barney (1991), « ...les ressources des firmes incluent tous les actifs, les capacités, les processus organisationnels, les attributs des firmes, l'information, la connaissance, ... contrôlés par une firme et lui permettant de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies qui améliorent son efficacité et son efficience. » (Barney, 1991). Selon Sanchez et Heene (2010), la solidité de cette conceptualisation repose sur sa portée étendue, « toutes les firmes et autres formes d'organisations ont des types de ressources qui sont au minimum potentiellement utiles dans le maintien de l'efficacité et de l'efficience. Ce qui permet aussi d'expliquer l'entrée de la théorie dans d'autres domaines du management, comme le marketing, le management opérationnel, ... ».

La principale limite rapportée au concept de ressource proposé par Barney (1991) est basé sur une abstraction « tellement vague » qu'il n'existe pas de base conceptuelle dans la définition des ressources permettant de distinguer si telle ou telle caractéristique de la firme est ou non une ressource contribuant à l'efficacité et à l'efficience. Barney tente de dépasser cette limite en proposant le cadre d'analyse VRIO pour identifier les ressources permettant d'aboutir au succès de l'entreprise. Dans cette formulation, Barney suggère que « les ressources qui sont de valeur, rares, inimitables et intégrées à l'organisation sont celles qui permettent à la firme de conduire des opérations rentables ». Un besoin de clarification<sup>2</sup> demeure cependant quant à l'identification claire des ressources présentant une valeur stratégique et conduisant à des rentes ricardiennes (versus monopolistiques) par le biais d'innovations continues dans une industrie donnée.

A cet effet, les ressources intangibles telles que les compétences, les capacités ou les connaissances semblent absorbées les exigences de l'environnement pour s'inscrire dans le cadre

---

<sup>2</sup> Afin de dépasser cette limite nous nous positionnons sur le concept d'OE afin de préciser le contexte de l'analyse.

d'une fresque théorique facilitant l'adoption d'une entrée particulière telle que l'OE et permettant un meilleur alignement stratégique dans une industrie donnée. Cette fresque apparaît au moins nécessaire pour un cadre d'analyse basé sur une théorie intermédiaire en stratégie permettant de dépasser les limites épistémologiques inhérentes aux deux approches aspirant au statut de grande théorie : La théorie fondée sur la structure de l'industrie et la théorie des ressources.

### **3. THÉORIE INTERMÉDIAIRE ET ORIENTATION ENTREPRENEURIALE : UNE PROPOSITION DE MODÉLISATION.**

Un travail d'élaboration de « stratégies intermédiaires » doit prendre en considération simultanément la nature de l'environnement concurrentiel dans l'industrie ainsi que les capacités, connaissances et compétences permettant une meilleure utilisation des ressources. C'est en effet leur utilisation qui contribue au succès de la firme, et non la simple possession d'une dotation en ressources (Penrose, 1956 ; Sanchez et al. 1996). Nous pensons donc que toute théorie intermédiaire qui vise à relier les ressources au succès de la firme doit mobiliser les perspectives basées sur les compétences, sur les capacités et sur les connaissances pour mieux s'adapter à l'environnement de la firme. Le point de départ de l'analyse consiste donc à délimiter et à choisir la ou les ressources conduisant à la création de valeur afin d'en faire une entrée spécifique (Miller, 2011).

En tant que ressource potentiellement source d'avantages concurrentiels, nous pensons, à l'instar de Zahra et al. (2005), que les activités entrepreneuriales conduisent à de nouveaux produits, des innovations de procédé, et au renouvellement stratégique à plusieurs niveaux de l'entreprise et ont pour but d'améliorer la performance globale de l'organisation. L'activité entrepreneuriale peut en effet conduire à de nouvelles activités au sein des organisations existantes ou peut considérablement transformer les organisations à travers une variété d'initiatives entrepreneuriales (Guth et Ginsberg, 1990). Par conséquent, il s'avère intéressant d'étudier l'entrepreneuriat en termes de comportements organisationnels (Slevin et Covin,

1990). Les organisations peuvent aussi créer de la valeur en apportant des changements dans l'environnement économique comme les individus (Covin et Slevin, 1991). Une des conceptualisations de l'entrepreneuriat comme comportement organisationnel des plus stabilisées et testées reste le concept d'OE.

### **3.1. RBV ET ORIENTATION ENTREPRENEURIALE (OE).**

En transposant les conditions de la RBV à l'OE, le comportement entrepreneurial au sein des organisations réunit toutes les mesures prises par les membres d'une organisation se rapportant à la découverte, l'évaluation et l'exploitation des opportunités entrepreneuriales (Kuratko et al, 2005) permettant de satisfaire ces conditions. La littérature se limite à des conceptualisations différentes du comportement entrepreneurial qu'elle associe souvent à des événements discrets telles que la création de nouvelles organisations, de nouvelles entrées ou le développement de nouveaux produits (Covin et Slevin, 1991; Lumpkin et Dess, 1996 ; Endres et Woods, 2006). Starr et MacMillian (1990) proposent une conceptualisation où chaque comportement entrepreneurial comprend un éventail d'activités allant de l'indépendance ou de l'autonomie aux comportements intégratifs ou coopératifs au travail, et visant à développer des comportements pour faire évoluer l'entreprise. Ces activités individuelles contribuent à une création de valeur pour l'organisation, qui diffère d'événements tels que la création de nouvelles entreprises au sein des organisations existantes (Zampetakis, Beldekos et Moustakis, 2009). Les individus peuvent en effet devenir « entrepreneur » dans la façon avec laquelle ils collaborent avec leurs collègues, dans la façon dont ils organisent leurs tâches quotidiennes, ou dans la façon de relever les défis fixés par la direction ou par les clients. Dans cette approche, le comportement entrepreneurial combine donc l'organisation, la structure, la culture de l'entreprise, son orientation et sa vision stratégiques, la création d'un cadre de travail énergique et convivial, et la capacité à réduire les formalités administratives.

Cherchem et Fayolle (2008) proposent en effet une définition de l'OE à trois dimensions : « a) L'OE est une stratégie, elle se met en œuvre grâce aux actions stratégiques autonomes des acteurs d'entreprise ; b) L'OE est un *process*, c'est un ensemble de fonctions, d'activités et d'actions associées à la recherche active des nouvelles opportunités pour réaliser des nouvelles entrées ; c) L'OE est une culture ou un état d'esprit (*mindset*), c'est un ensemble

de valeurs partagées par l'ensemble des acteurs de l'entreprise qui imprègnent toutes ses activités ».

Selon Covin et Slevin (1989), l'approche dite « Orientation entrepreneuriale », s'est construite autour de deux « importations » majeures, explicitement revendiquées : « d'une part, la caractérisation à travers trois variables du phénomène d'« entrepreneuriat », à un niveau organisationnel, proposée par Miller (1983) et, d'autre part, la réutilisation partielle d'un questionnaire élaboré par Khandwalla (1977) pour mener à bien l'opérationnalisation du construit et distinguer un style de management qualifié d'« entrepreneurial » (Basso, Fayolle et Bouchard, 2009). Selon ces auteurs, le travail de Miller et de son coauteur Friesen s'inscrit dans le même cadre de pensée : il s'agit de repérer des « archétypes » d'entreprises dont l'archétype entrepreneurial. Ce terme désigne des configurations organisationnelles (Khandwalla, 1973) dotées d'un certain équilibre entre les dimensions clés d'une organisation (stratégie, structure, contrôle, style managérial, etc.). Ces dernières sont analysées à travers 31 variables (Miller et Friesen, 1977) qui « décrivent le processus par lequel une entreprise s'adapte à son environnement ». Ces grappes d'attributs possèdent une forte cohésion interne par renforcement mutuel, de telle sorte que la présence de l'un d'entre eux est prédictive de celle des autres (Miller et Friesen, 1980).

De ce fait, il est possible de construire des typologies ou d'identifier des taxonomies d'entreprises présentant les mêmes caractéristiques. Ce point souligne l'importance cruciale des dirigeants dans la construction et le maintien d'une configuration donnée et permet à Miller de définir très précisément son point de vue : A l'instar de l'approche en biologie, l'étude du phénomène d'adaptation organisationnelle implique de mobiliser trois grandes catégories de variables (Miller, 2003) afin d'expliquer le résultat (succès ou échec) de l'organisation (Basso, Fayolle et Bouchard, 2009) :

- L'environnement (stimulus setting, 1977) de l'organisation ;
- Sa physiologie, c'est-à-dire la structure d'une organisation donnée (structural/ organizational attributes, structural variables, organization) ;

- Son répertoire de comportements (behavioral repertoire) qui correspond, pour une organisation donnée, à la formation de sa stratégie (decision making/response, strategy making repertoire/behaviours).

Cette dernière catégorie, en interagissant avec les deux premières, contient, dès 1977 et de manière récurrente (Miller, 1977 ; 1978 ; 1980 ; 1983) trois dimensions « proactiveness, risk taking and product-market innovation » qui seront, plus tard, identifiées comme les composantes propres de l'OE (Covin et Slevin, 1989).

Un deuxième modèle de l'OE est proposé Lumpkin et Dess (1996) et met l'accent sur une plus grande précision dans la relation « OE – performance » en y intégrant le rôle contingent des facteurs de l'environnement et de l'organisation sur cette relation. Les auteurs font toutefois une abstraction des « feedback » entre l'OE et les autres composantes du modèle contrairement au modèle de Covin et Slevin (1991) ». Le modèle inclut en outre deux nouvelles dimensions à l'OE à savoir l'autonomie de l'entreprise et son agressivité compétitive avec une mesure de la performance comprenant un aspect financier (objectif) et un aspect non financier (subjectif).

Selon Miller (2003), le qualificatif « Entrepreneurial » s'applique alors aux seules entreprises qui agissent sur les trois dimensions initiales à la fois. Les dimensions peuvent donc être indépendantes (c'est-à-dire varier de manière non liée), et le construit considéré en même temps comme homogène, en ce sens, « unidimensionnel » : les dimensions sont peut-être distinctes, mais une firme sera dite « entrepreneuriale » seulement si elle démontre des comportements sur les trois dimensions. Ces trois modes d'opérationnalisation de l'OE, faites à partir des perceptions sur le management concernant l'environnement, les processus, le comportement de la firme et des données factuelles sur l'allocation de ressources, fournissent une indication sur la posture entrepreneuriale de l'entreprise et nécessitent des compétences, capacités et connaissances particulières rendant ce type d'activité source d'avantage concurrentiel.

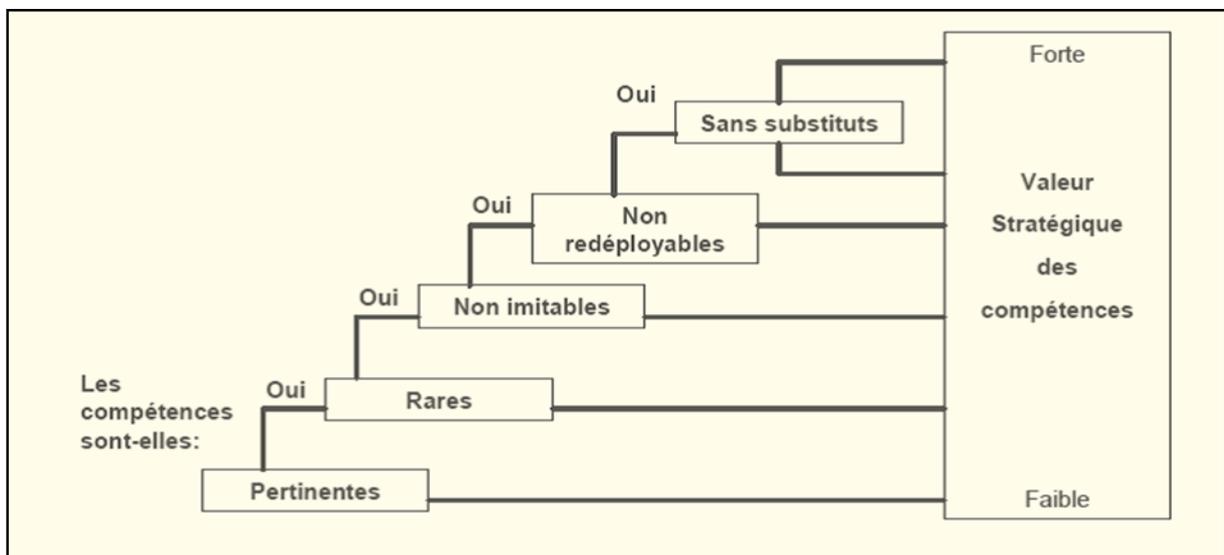
### **3.2. “Competences- based View” et OE.**

Le courant des compétences, “Competence movement”, a été initié par Hamel et Prahalad (1994) puis développé par Sanchez et al. (1996) et Teece et al. (1997). Les auteurs ont

offerts incontestablement une piste intéressante d'avantage concurrentiel et un cadre d'analyse fertile en Management stratégique (Bresser et al. 2000 ; Barney 2002).

Les compétences désignent la capacité organisationnelle à déployer des ressources sous forme de combinaison pour atteindre les objectifs de la firme, elles doivent être ainsi difficiles à obtenir ou à imiter comme le montre la figure ci-après et nécessitent un apprentissage continu pour développer une forte valeur stratégique.

**Figure n° 3 : Evaluation de la valeur stratégique des compétences**  
(Alvarez et Barney, 2000)



L'apport du management stratégique des compétences s'inscrit dans la logique fondamentale selon laquelle les environnements concurrentiels peuvent être différents, et, malgré que la mondialisation les accule vers un dynamisme grandissant, les ressources, processus de management et logiques stratégiques qu'une firme aura à utiliser pour construire et maintenir une compétence vont varier avec le type d'environnement concurrentiel dans lequel la firme se positionne.

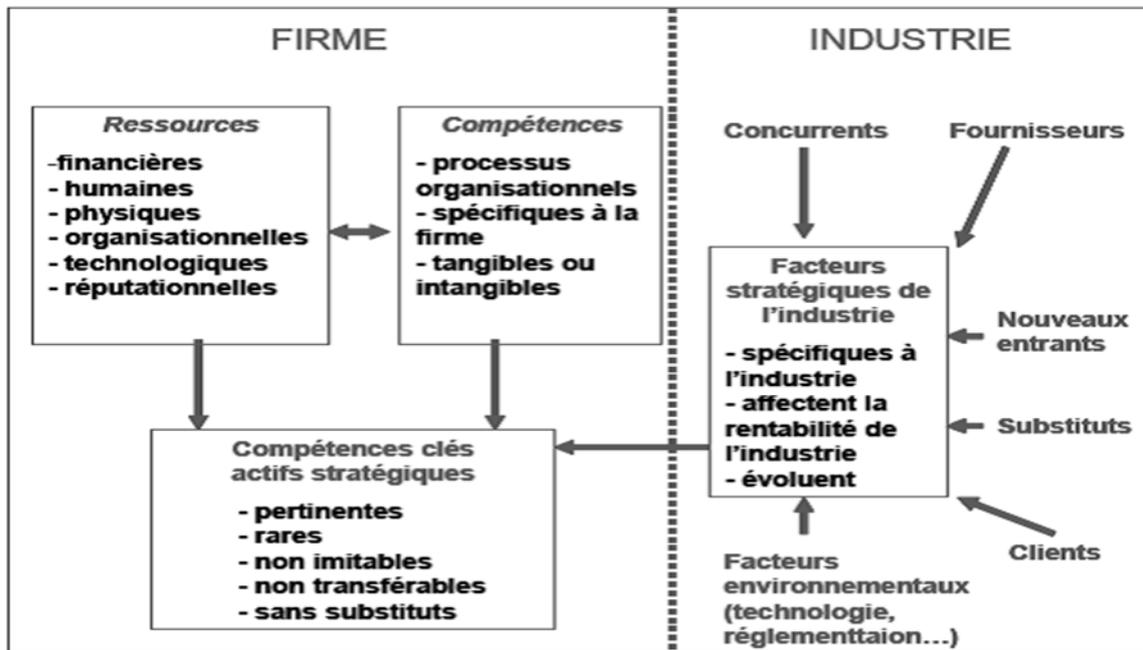
En tant que stratégie, l'OE nécessite des compétences pour définir les bons choix stratégiques (Kuratko et al, 1993), adéquats avec le type d'environnement de l'entreprise et fixant des objectifs pertinents et réalisables. Des compétences en termes de veilles stratégique et concurrentiel semblent faciliter la connaissance de l'industrie et par conséquent la propension

de l'entreprise à innover (Zahra, 1991) et à être proactive. Des compétences managériales des principaux acteurs de l'entreprise pourront détecter la nécessité de prendre des risques dans de nouvelles initiatives afin de rester compétitif ou d'acquérir de nouvelles parts de marché. Des compétences dans la définition de process soutenant l'OE serviront également à détecter et exploiter de nouvelles opportunités pour réaliser des nouvelles entrées (Cherchem et Fayolle, 2008). En somme, comme le précisent Sanchez et Heene (2010), sont compétences « les processus de management qu'une firme utilise pour attirer, retenir, entretenir et stimuler ses ressources, et les stratégies qu'une firme adopte pour positionner et déployer ses ressources et capacités sur ses marchés ».

La prise en compte des compétences ne doit toutefois pas conduire à ignorer les évolutions de l'environnement prouvant la valeur des ressources de la firme. Une compétence n'est stratégique que si elle correspond aux attentes du secteur qui est prêt à la valoriser d'où la nécessité d'une conception interactive entre l'analyse interne des ressources et l'analyse externe du secteur à travers les compétences.

L'analyse du secteur peut se faire de manière subjective, en fonction des ressources et compétences de la firme : l'objectif n'est plus d'évaluer l'intensité concurrentielle pour l'identification d'une position stratégique favorable, mais la mise en évidence de ressources et de compétences qui seront susceptibles de fonder un avantage concurrentiel dans un environnement donné comme le montre la figure suivante.

**Figure n° 4 : Modèle synthétique firme / industrie (Torres, 2000).**



La combinaison des deux approches, ressources et compétences, apparaît intéressante pour aboutir à une meilleure utilisation des ressources de la firme et par conséquent à un avantage concurrentiel. Ce phénomène peut s'expliquer par les similarités qui existent entre ces deux approches et qui trouvent leur source dans des antécédents communs (Freiling, 2004) :

- L'incertitude dans la prise de décision économique ;
- L'asymétrie liée à la répartition des ressources et à la motivation des individus (Barney, 1991) ;
- Une certaine rationalité limitée « bounded rationality » quant à la prise de décision ;
- La conviction que l'environnement ne peut être uniquement subi mais nécessite des comportements proactifs de la part des firmes et par conséquent un certain volontarisme « moderate voluntarism » (Ringlstetter, 1988).

Mettre en avant les frontières de la RBV par l'apport de la perspective basée sur les compétences pour construire une théorie intermédiaire en stratégie s'avère prometteur. La

Competence-based view semble en effet offrir un éventail de réponses complémentaires aux théories existantes (Freiling, 2004).

### **3.3. “CAPABILITIES-BASED VIEW” ET OE.**

Il est important de souligner que la valeur stratégique des compétences peut aussi être renforcée par l’apport d’autres perspectives découlant de la RBV telles que le modèle des capacités dynamiques (CBV).

Apparue au début des années 1990, la CBV apporte une lecture complémentaire à la RBV en soulignant que « les capacités ne représentent pas réellement une ressource, elles se concentrent plutôt sur la combinaison et sur le lien entre les ressources » Penrose (1959). La CBV, en s’appuyant sur les bases de la théorie évolutionniste initiée par Penrose (1959) et développée par Nelson et Winter (1982), souligne l’importance des procédures et des routines dynamiques dans la prise en compte de l’environnement et plus particulièrement dans ses transitions. Elle se focalise ainsi sur trois dimensions : les capacités managériales, l’apprentissage organisationnel et la flexibilité stratégique. L’école évolutionniste a en effet pour objet d’expliquer les évolutions affectant les entreprises et les mécanismes d’innovations à partir de règles appelées routines qui guident la trajectoire technologique des firmes. Il existe donc deux types de routines « internes et marché » permettant d’envisager la dynamique économique d’ensemble et d’influencer les performances et les trajectoires des firmes. Dans l’étude de l’OE, l’étude du phénomène d’adaptation organisationnelle implique de mobiliser trois grandes catégories de variables afin d’expliquer le résultat de l’organisation (Basso, Fayolle et Bouchard, 2009) : l’environnement, la structure de l’organisation et la formation de la stratégie (*decision making/response*). Par conséquent, les capacités de l’entreprise à regrouper de manière cohérente et optimale ses trois dimensions pourront conduire à un processus entrepreneurial avéré faisant du statut de l’OE un comportement observable et non une intention inférable. Par capacité, nous entendons, dans un premier temps, la prise en compte des dimensions de l’OE (innovation, prise de risque et pro activité) dans la stratégie de l’entreprise, puis, la déclinaison de cette stratégie, en termes de décisions, de comportements ou de convictions, sous formes d’objectifs observables et quantifiables.

Ces capacités dépendent donc des routines et sont constituées par les connaissances de l'entreprise qui, à ce titre, appartiennent plutôt à l'entreprise qu'au niveau des individus : « Elles sont identifiées, au sein de la production, par des ensembles de routines ayant une nature hautement tacite et sociale et elles sont gérées par une équipe de managers ayant une vision stratégique » (Teece, 2011). Selon Penrose (1959), la croissance de la firme nécessite ainsi des capacités managériales et des processus organisationnels captant une vision large du marché et de ses besoins présents et futurs. C'est après que ces capacités soient absorbées et mises en place par l'entreprise qu'elles peuvent favoriser l'OE et devenir des ressources compétitives.

Face à des environnements de plus en plus dynamiques, avec des cycles de vie des produits qui se raccourcissent par l'accélération de l'entrée de nouveaux produits, une entreprise doit détenir une capacité supérieure pour anticiper les besoins des consommateurs. Dans ce type d'environnement, l'essence de la stratégie ne repose plus sur la structure des produits ou des marchés mais sur la dynamique de son comportement (Rigaud, 2007). Selon l'auteur, « le concept des « *dynamic capabilities* » permet d'orienter le regard sur des phénomènes importants et centraux en stratégie : la capacité de la firme à se renouveler, à repenser ce qu'elle fait et ce qu'elle peut faire de nouveau dans l'avenir pour améliorer sa performance. Dans le terme d'« orientation », Covin et Slevin (1988) introduisent une dimension dynamique en désignant un faisceau d'actions, d'activités, imprégné par la sphère psychologique : « L'orientation c'est aussi la prédilection, la préférence ... « *a predisposition in favor of something* ». Les auteurs précisent par conséquent que la « posture ou l'orientation entrepreneuriale est une variable stratégique conduisant une forte implication (*commitment*) dans la prise de risque, la pro activité et l'innovation » fortement dépendante des capacités dynamiques de l'entreprise.

#### **3.4. KNOWLEDGE-BASED VIEW ET OE.**

La perspective basée sur les connaissances (KBV) vient mettre l'accent sur « la création systématique et routinière de la connaissance, ainsi que sur sa collecte, son organisation, son partage, son adaptation et son utilisation à l'intérieur et à l'extérieur de la firme pour atteindre ses objectifs » (Cater, 2004). Les connaissances se perpétuent et constituent la res-

source stratégique la plus importante car elles sont créées à partir de ressources intangibles en générant des rendements croissants. Elles sont aussi soumises aux effets d'économies d'échelle et d'envergure car elles peuvent être utilisées dans toutes les activités de l'entreprise avec des coûts marginaux négligeables. La connaissance peut aussi être une ressource difficilement imitable, socialement complexe et apporter un élément déterminant à l'avantage concurrentiel de la firme surtout si elle contient des informations cruciales sur l'évolution de l'environnement (Zahra, 1991). Ces connaissances, internes et externes, sont disséminées au sein de l'organisation et diffusées au travers de multiples entités telles que l'orientation stratégique, la culture d'entreprise, les routines, ou les systèmes d'informations (Nickerson et Zenger, 2004).

Il est en effet essentiel de faire le pont entre le cadre culturel et la gestion de la connaissance dans l'entreprise. Les valeurs, croyances, et attitudes communes à l'organisation façonnent les comportements des individus. Dans des contextes culturels problématiques, la connaissance peut être fortement amputée en raison des perceptions et des convictions des personnes qui composent l'entreprise. Des perceptions de punitions suite aux erreurs faites conduiront à cacher les échecs sans tirer les enseignements au dépend d'un flux et d'un stock de connaissances. Une forte symbolique de l'autoréalisation peut en effet inhiber l'exploitation et l'exploration des connaissances ainsi que la confiance mutuelle et l'empathie. Une culture de l'apprentissage peut donc être une compétence stratégique source d'avantage concurrentiel aussi bien pour les petites, les moyennes que les grandes entreprises en valorisant la collaboration entre individus et fonctions, en encourageant l'expérimentation et le traitement des échecs comme facteurs d'apprentissage et réfléchir comment favoriser, par de la technologie et en accordant plus de temps, les activités liées à l'innovation, la prise de risque et la pro activité (Von Krogh et Wallin, 2011). La KBV semble ainsi inclure fondamentalement des capacités cognitives dans sa logique qui semblent être nécessaires pour donner une dimension stratégique à la connaissance et, globalement, à l'OE dans le but de générer un avantage concurrentiel.

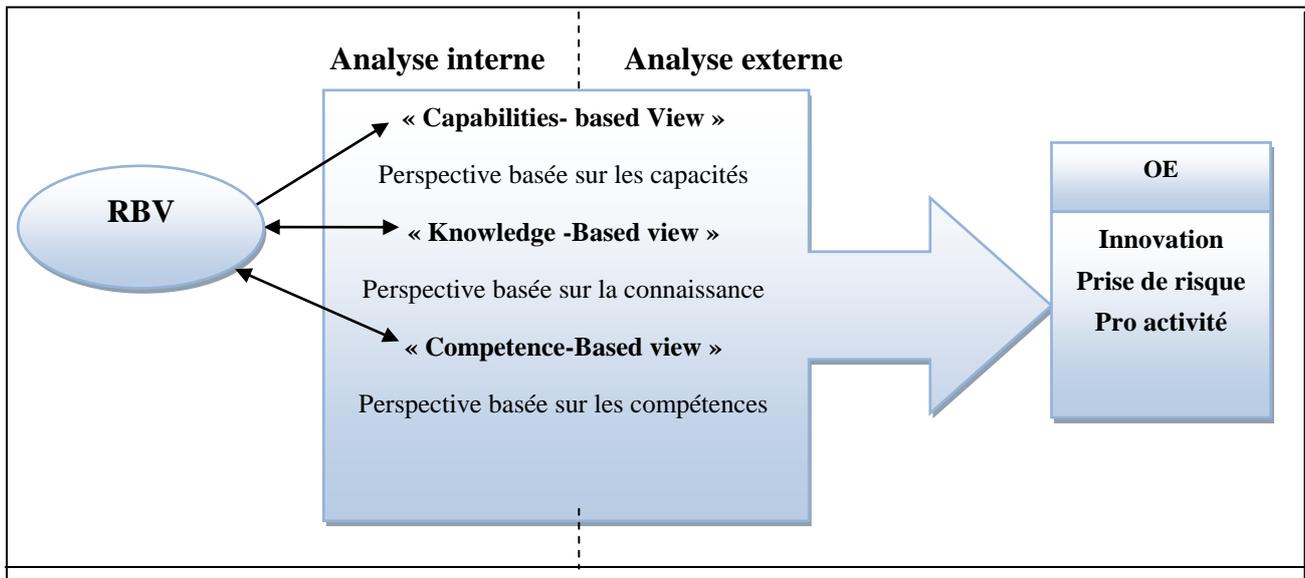
En tant que culture ou un état d'esprit (*mindset*) qui repose sur la prise en compte de l'industrie (Cherchem et Fayolle, 2010), l'OE est un ensemble de valeurs et convictions parta-

gées par l'ensemble des acteurs de l'entreprise qui imprègnent toutes ses activités. Des connaissances relatives à l'environnement doivent par conséquent être acquises et perfectionnées au fil du temps afin que les organisations puissent agir de manière « simultanée » ou « concurrente » sur les trois dimensions de l'OE décrites par Miller. Selon Dess et Lumpkin (2005), l'OE est « un état d'esprit et une perspective sur l'entrepreneuriat qui se reflètent dans les processus en cours d'une entreprise et dans la culture d'entreprise ». Considérée comme tel, l'OE et la culture organisationnelle sont des phénomènes distincts : L'OE représente les pratiques et les processus des membres d'une structure organisationnelle visant à la création de possibilités et de prise de risque, alors que la culture organisationnelle est le contexte dans lequel surviennent les activités d'OE (Lumpkin et al, 2007). Cette distinction entre la culture organisationnelle en tant que normes et valeurs et l'OE en tant qu'actions et comportements stratégiques correspondant est importante car ce sont deux concepts distincts mais liés dynamiquement. En tant que tel, nous supposons la présence de certaines similitudes dans la façon dont l'OE et la culture varient au sein d'une organisation. La KBV pourra en effet soutenir une culture de l'apprentissage favorisant l'acquisition des connaissances et la formalisation des techniques d'apprentissage à la base de ces connaissances entrepreneuriales.

La perspective basée sur la connaissance étend ainsi le rôle déterminant des connaissances apporté par la RBV en dépassant sa nature générique vers des caractéristiques particulières et fait la distinction entre différents types de connaissances sources d'avantages concurrentiels. La connaissance entrepreneuriale doit faire l'objet d'un partage et d'une circulation aussi bien horizontale, entre fonctions, activités et individus, que verticales entre niveaux hiérarchiques. La connaissance entrepreneuriale peut aussi inclure des informations sur les concurrents, les clients, les fournisseurs et autres. Autrement dit, les frontières de l'entreprise sont devenues celles que délimitent les ressources cognitives, et non plus celles que trace le domaine d'activité de l'entreprise (Azhar, 2007). L'OE ouvre ainsi la voie à des compétences, capacités devant absorber des connaissances également liées aux stratégies d'adéquation à l'environnement (*strategic fit*) : les choix stratégiques dépendent en effet d'une ambition bien avant que n'apparaissent les moyens pour les atteindre. L'entreprise doit être capable d'amorcer un processus d'apprentissage et d'acquisition des compétences manquantes et en

particuliers celles relatives à l'analyse externe de l'industrie. Celle-ci, à travers la fresque théorique proposée, ouvre la voie à la proposition de modélisation ci-après :

**Figure n° 5 : Proposition de modélisation.**



La RBV nécessitant une entrée particulière afin de délimiter la nature des ressources pouvant conduire à un avantage concurrentiel, l'OE est ici étudiée en tant que ressource stratégique source d'avantage concurrentiel. Lorsque l'apport de la RBV est complété par celui des perspectives basées sur les compétences, les capacités dynamiques et la connaissance, le pouvoir explicatif du modèle augmente. En effet, les items de l'OE, à savoir l'innovation, la prise de risque et la pro activité émanent de la combinaison entre analyse interne et externe à la base d'une meilleure adaptation de la firme à son environnement.

L'analyse du secteur ne se fait plus par une évaluation de l'intensité concurrentielle pour l'identification d'une position stratégique favorable, mais par la mise en évidence des compétences, capacités et connaissances d'une ressource susceptibles de fonder un avantage concurrentiel dans un environnement donné en l'occurrence l'OE.

Le modèle proposé s'inscrit également dans le cadre de la formulation stratégique et peut renvoyer aisément au modèle LCAG (1965) du nom de ses auteurs<sup>3</sup> et combinant également une analyse interne et externe. Malgré que ce modèle représente un point de référence important, nous pensons que son raisonnement logique en cinq phases propose une analyse trop normative. L'analyse séparée des variables internes et externes qu'il prône peut diminuer l'effet souhaité d'une symbiose entre les ressources et l'environnement.

Dépassant les thèses déterministes, trop réductionnistes et envisageant la stratégie uniquement sous l'angle de l'adaptation et de la réaction, le modèle proposé estime que les « entreprises peuvent avoir certaines opportunités pour sélectionner les environnements dans lesquels elles évolueront » et « peuvent modifier leur environnement » (Child, 1972 cité par Gueguen, 2001).

Malgré que nous privilégions l'idée de Child quant aux deux alternatives caractérisant le volontarisme environnemental : un volontarisme par l'absence de contraintes (anti-déterminisme) et un volontarisme par une capacité d'action et d'influence (pro activité), nous rejoignons davantage la perspective amorcée par Hrebiniak et Joyce (1985) qui se trouve au confluent des deux approches. Les auteurs pensent en effet qu'il faille combiner ces deux approches en raison de l'importante relation qui existe entre l'environnement et les décisions. Selon Gueguen (2001), il est plus pertinent de « réfléchir sur les apports respectifs et mutuels de ces deux éléments. L'explication du comportement organisationnel et stratégique de l'entreprise dépendra de cette interaction ».

Dans cette perspective et compte tenu de la nature des variables étudiées, nous proposons dans l'optique de tester notre modèle, une méthodologie basée sur l'exploration théorique en raison de l'objet qui se propose de mettre en avant des résultats théoriques novateurs, ainsi que l'adoption de méthodes qualitatives car elles paraissent plus adéquates et plus efficaces à cet effet. L'approche qualitative permet en effet d'accroître la description d'un système complexe telle que la compréhension des ressources et de leurs effets sur les capacités entrepreneuriales des PME.

---

<sup>3</sup> Learned E. P., Christensen C. R., Andrews K. R. et Guth W. D., "Business Policy, text and cases, Richard DE Irwin", 1965.

## CONCLUSION

Il apparait que l'élaboration d'une théorie intermédiaire devient de plus en plus nécessaire en Management stratégique afin d'être capable d' « utiliser la théorie pour prédire les résultats concurrentiels dans des types de contextes spécifiques caractérisés par leurs combinaisons distinctives de facteurs au niveau de l'environnement et au niveau de la firme » (Sanchez et Heene, 2010). Le but étant de dépasser les limites inhérentes à la théorie des ressources et de celle basée sur la structure de l'industrie grâce à un cadre d'analyse permettant une intégration définitive de ces deux grandes théories en stratégie. Pour ce faire, la prise en compte des compétences, capacités et connaissances combinant une analyse interne et externe permettra un changement stratégique impliquant une remise en question de la configuration regroupant la stratégie, la structure, le leadership, et la culture de l'entreprise ainsi que l'absorption des connaissances liées aux stratégies d'adéquation à l'environnement (*strategic fit*).

Selon Miller (2011), la RBV pourrait en effet être utilisée pour aider les chercheurs à identifier d'autres types de ressources nécessaires pour soutenir l'OE ainsi que les voies par lesquelles ces ressources pourraient être obtenues pour l'adoption d'une posture entrepreneuriale. Ces ressources sont-elles physiques, cognitives, basées sur les compétences, les capacités ou les connaissances, institutionnelles (normes, des modèles de rôle), psychologiques ou constituent-elles un mélange unique de valeurs appropriées pour répondre à des circonstances particulières<sup>4</sup> ?

## REFERENCES

Acha N. et Louitri A. (2012). Contribution à la compréhension de l'influence de la culture d'entreprise sur son orientation entrepreneuriale : une approche par les ressources. 11<sup>ème</sup> congrès du CIFEPME, Brest 2012.

Alvarez, S. A. & Barney, J. B. (2000). Entrepreneurial capabilities: A resource-based view". *Entrepreneurship as Strategy: Competing on the entrepreneurial edge*, pp. 63–82.

---

<sup>4</sup> Nous pensons que s'intéresser aux antécédents de l'OE, avec la culture d'entreprise entendue comme une ressource, une compétence ou une capacité, sous l'angle de la RBV, pourrait être une approche stimulante.

Alvarez S. A. & Busenitz, L. W. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management*, Vol. 27, pp. 755-776.

Amit R. & Shoemaker P.J.H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, vol. 14 pp. 33-46.

Azhar K. (2007). Knowledge Management for Strategic Management: Nothing More, Nothing Less. *Journal of Management Awareness*, vol. 10, n°1.

Barney, J.B. (1986). Organizational Culture: Can it be a source of sustained competitive advantage. *Academy of Management Review* 11 (3): 656-665.

Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1): 99-120.

Barney, J.B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten year retrospective on the resource-based view. *Academy of Management Review*, 27: 643–650.

Barney, J.B. (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. 2nd Ed., Upper Saddle River: Prentice Hall.

Barney J.B., Ketchen D.J.JR. & Wright M. (2011). The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? *Journal of Management*, 37 (5): 1299-1315.

Basso O., Fayolle A. & Bouchard V. (2008). L'orientation entrepreneuriale : Histoire de la formation d'un concept. *Revue française de gestion – N° 195/2009*.

Bresser, R.K.F., Hitt, M.A. & Nixon, R.D. (2000). The Deconstruction of Integrated Value Chains. In: Bresser, R.K.F./Hitt, M.A./Nixon, R.D. (Eds.): *Winning Strategies in a Deconstructing World*. Chichester: Wiley: 1-21.

Brown, S. L. & Eisenhardt, K. M. (1995). Product development: Past research, present findings, and future directions. *Academy of Management Review*, 20, 342–378.

Cater T. (2004). The relevance of the knowledge-based school of thought on the sources of a firm's competitive advantage. *Management revue*, vol 9, n°1, pp. 1-26.

Cherchem, N. & Fayolle, A. (2008). Evolution du concept d'orientation entrepreneuriale : enjeux et perspectives journée de recherche « Entrepreneuriat et Stratégie » Bordeaux, 1er juillet 2008.

Cherchem, N. et Fayolle, A. (2010). Culture d'entreprise, profil du dirigeant et orientation entrepreneuriale des PME : Un modèle théorique. 3èmes Journées Georges Doriot, « L'Intrapreneuriat : Au-delà des discours, quelles pratiques ? » Caen.

Child J. (1972). Organizational structure, environment and performance : the role of strategic choice. *Sociology*, 6, pp.1 – 22.

- Covin, J.G., and D.P. Slevin. 1988. The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. *Journal of Management Studies* 25: 217–34.
- Covin J.G & Slevin D.P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal* 10 (1) 5–87.
- Covin, J.G. & Slevin D. P. (1990). New venture strategic posture, structure, and performance: An industry life cycle analysis. *Journal of Business Venturing* 5: 123–35.
- Covin, J.G., and D.P. Slevin (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice* 16, no. 1: 7–25.
- Dess, G.G. & Lumpkin, G.T. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Executive*, vol. 19 pp. 147- 156.
- Fiol, C.M. (1991). Managing culture as a competitive resource: an identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management* n°1 pp. 191-211.
- Foss, N.J. (1996). Knowledge-based approaches to the theory of the firm: some critical comments. *Organization Science*, n°5 pp. 470-476.
- Freiling J. (2004). A Competence-based Theory of the Firm. *Management revue*, volume 15, issue 1, 2004.
- Garbuio, M., King, A. W. & Lovallo, D. (2011). “Looking inside: Psychological influences on structuring a firm’s portfolio of resources”. *Journal of Management*, 37: 1444-1463.
- Grant, R.M., (1991). “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation”. *California Management Review*, pp. 114-135.
- Grant, R.M., (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, pp. 375-387.
- Gueguen G. (2001). Orientations stratégiques de la PME et influence de l'environnement : entre déterminisme et volontarisme. 10ème Conférence de l'AIMS - Université Laval - Québec - Juin 2001.
- Guth, W. & Ginsberg, A. (1990). Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11, 5-15.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1994). *Competing for the Future*. Boston/Mass.: HBS Press.
- Hrebiniak, L.G. et Joyce, W.F. (1985). Organizational adaptation : strategic choice and environmental determinism. *Administrative Science Quarterly*, September 1985, pp. 336-349.
- Khandwalla, P. (1977). *The design of organizations*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.

Kuratko, D.F., Ireland, R.D., Covin, J.G. & Hornsby, J.S. (2005). A model of middle-level managers' entrepreneurial behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(6), 699–716.

Kraaijenbrink, J., Spender, J. C., and Groen, A. J. (2010). The resource-based view: A review and assessment of its critiques. *Journal of Management*, 36: 349-372.

Leiblein, M. J. (2011). What Do Resourceand CapabilityBased Theories Propose? *Journal of Management*, 37 (4): 909-932.

Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management*, 21(1): 135-173.

Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5):429-45.

Lumpkin, G.T., Wales, W.J., & Ensley, M. (2007). Assessing the context for entrepreneurship: The role of entrepreneurial orientation. In M. Rice & T. Habbershon (Eds.), *Entrepreneurship: The Engine of Growth*, 3: 49–78.

Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science* 29: 770-791.

Miller, D. (2003). An asymmetry-based view of advantage. *Strategic Management Journal*, 24(10):961–976.

Miller, D. (2011). Miller (1983) Revisited: A Reflection on EO Research and Some Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice* 35 (3): 29-42.

Miller, D. & Friesen, P.H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, Vol. 3 No. 1, pp. 1-25.

Miller, D. & Le Breton Miller I. (2008). *Managing for the Long Run, Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*. Harvard Business School Press.

Miller, D. & Shamsie J. (1996). The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood Film Studios from 1936 to 1965. *Academy of Management Journal*, 39: 519-543.

Nelson, R.R. & Winter, S.G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. In: Cambridge/London: Belknap.

Nickerson J. A. & Zenger T. R. (2004). A Knowledge-Based Theory of the Firm--The Problem-Solving Perspective, *Organization Science*, vol. 15, n°6, pp. 617-632.

Penrose, E.T. (1959). *The Theory of Growth of the Firm*. London: Oxford University Press.

- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view'. *Strategic Management Journal* 14: pp. 179–191.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. The free press, New York.
- Ringlstetter, M.J. (1988): *Auf dem Weg zu einem evolutionären Management*. Munich: Kirsch.
- Rigaud E. (2007). Le concept des dynamique capabilities : voie de recherche féconde ou impasse théorique ?, *Le Libellio d'Aegis*, volume 3, n° 5 pp. 13-16.
- Sanchez R. (2004). Understanding competence-based management: Identifying and managing five modes of competence. *Journal of Business Research*, vol. 57, n° 5 pp. 518-532.
- Sanchez R. (2008). A scientific critique of the resource-based view (RBV), with competence-based remedies for the RBV's conceptual deficiencies and logic problems. *Research in Competence-Based Management*, vol. 4 pp. 3-78.
- Sanchez R. (2010). *Organization architecture: Concept, design, and strategic alignment*. Working paper, 2010.
- Sanchez, R., Heene, A. & Thomas, H. (1996). Towards the Theory and Practice of Competence-based Competition. In: Sanchez, R./Heene, A./Thomas, H. (Eds.): *Dynamics of Competence-based Competition*. Oxford: Pergamon: 1-35.
- Sanchez R. & Heene A. (2010). Grande théorie et théorie intermédiaire en stratégie. Une perspective épistémologique. *Revue française de Gestion*, vol. 204, pp. 105-125.
- Shane S. & Venkataraman S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, vol. 25, pp. 217-226.
- Sirmon, D., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Gilbert, B. A. (2011). Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth, and life cycle effects. *Journal of Management*, 37 (5): 1390-1412.
- Slevin, D.P. & Covin, J.G. (1990). Juggling entrepreneurial style and organizational structure – how to get your act together. *Sloan Management Review*, Vol. 31 No. 2, pp. 43-53.
- Starr, J.A., & MacMillian, I.C., (1990). Resource co-optation via social contracting: resource acquisition strategies for new ventures. *Strategic Management Journal* 11, 79–92.
- Teece, D. J. (2011). Human Capital, Capabilities and the Firm: Literati, Numerati, and Entrepreneurs in the 21st Century Enterprise. *The Oxford Handbook of Human Capital*, Ch. 21, Oxford University Press.

Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. In: Strategic Management Journal, 18: 509-533.

Teece, D.J., Rumelt, R.P., Dosi, G. & Winter, S. (1994). Understanding corporate coherence, theory and evidence, Journal of Economic Behavior and Organization, pp. 1-30.

Torres O. (1999). Le Management stratégique en PME : Entre spécificité et dénaturation, Thèse de doctorat de l'Université de Montpellier, 352 p.

Von Krogh G. & Wallin M. W. (2011). Human Capital and the Knowledge-based Theory of the Firm. The Oxford Handbook of Human Capital, Ch 10, Oxford University Press.

Zahra, S. A. (2005). Entrepreneurial risk taking in family firms. Family Business Review, 18: 23-40.

Zahra, S.A., Hayton, J.C. & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture. Entrepreneurship Theory and Practice, 33 (1): 19-46.

Zahra SA, Korri JS & Yu (2005). Cognition and international entrepreneurship: implications for research on international opportunity recognition and exploitation. In Business Review n°14 pp. 129–146.

Zampetakis L.A., Beldekos P. & Moustakis V. (2009). “Day-to-day” entrepreneurship within organisations. European Management Journal (2009) 27, 165– 175.